



Hospital Safety Culture Strategy:
The Public County Hospital's
Road to JCI Accreditation

医院安全文化策略

——县级公立医院JCI认证之路

陈波 ● 主编



苏州大学出版社
Soochow University Press

本书受江苏省医院协会立项课题(JSYGY-2-2017-70)、常熟市科技发展计划(社会发展)项目课题(CR201715)经费资助。

医院安全文化策略

——县级公立医院 JCI 认证之路

主编 陈 波

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院安全文化策略：县级公立医院 JCI 认证之路 /
陈波主编. —苏州：苏州大学出版社，2018. 10
ISBN 978-7-5672-2669-2

I. ①医… II. ①陈… III. ①县—医院—安全文化—
研究—中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 230852 号

书 名：医院安全文化策略——县级公立医院 JCI 认证之路

主 编：陈 波

责任编辑：徐 来

助理编辑：冯 云

装帧设计：刘 俊

出版发行：苏州大学出版社(Soochow University Press)

出 品 人：盛惠良

社 址：苏州市十梓街 1 号 邮编：215006

印 刷：苏州工业园区美柯乐制版印务有限责任公司

邮购热线：0512-67480030

销售热线：0512-67481020

开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：21.5 字数：397 千

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5672-2669-2

定 价：55.00 元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社联系调换。服务热线：0512-67481020



序

随着新一轮医药卫生体制改革的推进，公立医院改革正不断引向深入，医院在管理机制、服务模式、运营方式等方面都发生了显著变化。因此，如何在新医改背景下制定医院发展策略、深耕医院内涵管理，在挑战中寻求机遇，在变革中谋求发展，注重医疗质量的持续改进和患者安全管理，注重医联体内的合作共享和协调发展，不仅是医院的生存之道，也是医院的发展之道。作为新医改试点医院，江苏省常熟市第一人民医院秉承“以病人为中心”的服务理念，结合自身实际及医院发展规划，2014年底启动了JCI创建之路，并在2017年初顺利通过了JCI认证。

JCI认证是世界公认的医疗服务标准，它高度关注医院质量和患者安全，不仅代表了医院服务和管理的最高水平，也是世界卫生组织认可的认证模式。目前全世界共有来自67个国家的近千家医院通过了JCI认证，其中包括中国的80多家医院。常熟市第一人民医院借力JCI认证，借鉴国际医院管理先进经验，按照JCI标准开展了以患者为中心、以安全为主线、以持续质量改进为导向的一系列专项活动，从理念到制度，从硬件到软件，从风险评估到风险管控，形成了卓有成效的持续质量改善机制；倡导倾听患者声音、以患者需求为先的服务理念，通过整合团队优质资源，加强团队沟通协作，用优质服务增进人民群众的健康福祉；同时构建了以员工高度认同为基础的医院文化氛围，塑造积极向上、透明公正的医院文化，为医院发展注入了强大的动力，进一步促进了医院向精细化管理转型。

质量是一种文化、一种习惯，是不断改进的移动目标，因此，医院的质量管理是一个没有终点的旅程。从质量思维到质量文化，营造高可靠性组织，实现患者零伤害，广大医疗机构还有很长的路要走。



陈波院长作为急重症学科专家和经验丰富的医院管理者，多年来一直致力于医院质量和安全的探索，《医院安全文化策略——县级公立医院 JCI 认证之路》是他多年从事医院管理的结晶。书中不仅提出了关于医院安全文化策略系统性的理论阐述，还呈现了丰富翔实的质量改进实践案例，具有较高的理论高度和实践意义，不失为医院安全文化领域里一本独具特色的力作，可为我国医院质量和安全文化建设提供有益的借鉴。

我也期待更多的医疗机构能够从此书中获得启发和借鉴，为新时代医疗机构质量与安全管理做出新的贡献！

复旦大学党委副书记、基础医学院院长 袁正宏

2018 年 9 月



前 言

安全是医院管理永恒的主题。医院安全需要每一位员工、患者及相关人员的共同维护，特别是医院员工，他们是医疗服务和安全生产的直接提供者。想要让员工拥有一致的安全理念并遵循一定的行为规范，则需要“文化”来引领，即“安全文化”。荀子曰：“知之而不行，虽敦必困。”只有医院员工把对安全文化的认同变成自觉行为，在日常的生活、生产、医疗活动中都以“安全”为前提，做到“知行合一”，才能把医院安全落到实处。

国内外医疗机构已逐渐认识到建立“以人为本”的医院安全文化的重要性。医院安全文化的概念是由 Singer 等学者于 2003 年首先提出的，后来，JCI 认证将医院安全文化进行了创新和升华，力求营造一种非惩罚性的环境，鼓励员工上报医疗环境中的不良事件，并分析、查找系统原因，持续改进，以便从错误中吸取教训，防范同类错误再次发生。

1988 年至今，从一名普通医生到医院院长，我一直高度重视“安全”的话题。走上管理岗位后，我便寻找一种管理抓手，来营造一个良好的、安全的医疗环境。2014 年底，我开始探索以 JCI 标准来管理医院。2017 年 2 月，医院顺利通过了 JCI 认证。两年多来，医院的质量和安有了质的飞跃。

《医院安全文化策略——县级公立医院 JCI 认证之路》一书在这样的背景下应运而生。出版此书，一是对两年多来医院 JCI 认证工作的总结，二是为了让医院未来的质量与安全有一个更高的起点。全书包括四个部分，第一部分梳理了医院安全文化理论与策略，第二部分介绍了 JCI 标准下医院安全质量的改进与实践，第三部分通过问卷调查来阐述员工安全文化的认知与评价，第四部分是对医院安全文化发展中一些问题的探讨与



JCI 工作的展望。

JCI 认证是一个复杂的系统性工程，我们付出了很多努力，也得到了很多帮助。我院顺利通过 JCI 认证，是医院全体员工及管理人员共同努力的结果，也是常熟市第一人民医院优秀医院文化的体现。在职工代表大会通过启动 JCI 认证项目的重大决策后，全院显示出了强大的凝聚力，有些员工在完成繁重的工作后，加班加点，兢兢业业，对照《JCI 医院评审标准（第 5 版）》做好评审准备工作。在认证过程中，我们要感谢以李岩主席为首的美国达拉斯达美医疗集团医师团队在此期间做了大量的工作；感谢邵新立博士不辞辛劳奔波于大洋两岸，邀请 Brain Cooch 团队严格对照 JCI 标准，对我院的医院安全工作进行了为期一个多月从差距分析到中期评估的实地指导；特别要感谢以朱子斌总裁为首的康程医疗管理团队在 JCI 冲刺阶段的悉心辅导，才使得我们高分通过认证。国内一些通过 JCI 认证的标杆医院（如复旦大学附属华山医院、浙江大学附属第一医院、浙江大学医学院附属第二医院、浙江大学医学院附属邵逸夫医院、宁波市第四医院、建德市第一人民医院及张家港澳洋医院）在 JCI 建设中的很多亮点值得我们借鉴，是我们参观学习的榜样。我们也要感谢常熟市委、市政府的关心和支持，感谢常熟市人大常委会副主任陶理、副市长张月明、市委办主任朱兴元及卫生计生委的领导对 JCI 认证工作给予的关心与指导。

通过 JCI 认证，不仅让医院安全文化意识深深地扎根于我们每一位员工的行为规范中，也让常熟市第一人民医院成为江苏省县市级医院质量和安全最佳实践者之一。但是，我们深知质量和安全永远是现代医院管理追求的目标，没有最好只有更好，这也是 PDCA 循环管理模式的理念所在！

医院安全文化建设仍处于探索尝试阶段，书中难免有遗漏之处，真诚地欢迎专家、读者批评指正！

陈 波

2018 年 9 月



目 录

第一部分 理论与策略

第一章 医院安全文化的范畴研究

- 第一节 医院安全 / 002
- 第二节 安全文化 / 014
- 第三节 医院安全文化 / 021

第二章 安全文化相关理论基础

- 第一节 事故致因理论 / 030
- 第二节 人本原理 / 037
- 第三节 系统论 / 041
- 第四节 人为错误模式 / 046
- 第五节 JCI 标准相关理论 / 050

第三章 JCI 与医院安全文化

- 第一节 JCI 概念及标准 / 056
- 第二节 JCI 核心理念与医院安全文化 / 061

第四章 医院安全文化策略

- 第一节 组织文化：健全质量安全组织体系 / 066
- 第二节 制度文化：建立标准化的制度流程 / 068
- 第三节 氛围文化：营造浓厚的安全文化氛围 / 069
- 第四节 改进文化：建立以质量监测指标为基础的改进机制 / 075



第二部分 贯彻与实践

第五章 JCI 认证医院安全概况

- 第一节 为何创建 JCI 认证 / 080
- 第二节 JCI 医院认证历程 / 081
- 第三节 安全和质量改进的依据 / 086
- 第四节 安全与质量改进工具 / 087

第六章 JCI 标准下医院安全质量持续改进实践

- 第一节 组织领导 / 092
- 第二节 质量改进 / 103
- 第三节 医疗安全 / 119
- 第四节 护理安全 / 142
- 第五节 院感安全 / 163
- 第六节 药品与供应链安全 / 178
- 第七节 设施设备安全 / 194
- 第八节 信息安全 / 231
- 第九节 人员资质安全 / 271

第三部分 认知与评价

第七章 安全文化调查

- 第一节 安全文化调查历程 / 288
- 第二节 安全文化调查工具 / 290
- 第三节 医院安全文化调查 / 294
- 第四节 安全文化调查存在问题的改进 / 301
- 第五节 安全文化改进成效 / 303



第四部分 探讨与展望

第八章 探 讨

- 第一节 领导的作用至关重要 / 310
- 第二节 培养员工的安全文化素养 / 311
- 第三节 患者的支持与参与 / 312
- 第四节 制度落实的重要性 / 313
- 第五节 建立安全文化测评机制 / 314

第九章 展 望

- 第一节 建立高可靠组织，探索患者安全零伤害之路 / 315
- 第二节 提高团队合作效能，保障患者安全 / 316
- 第三节 新医改背景下的医院安全管理探索 / 318
- 第四节 信息闭环管理，提升医院质量和安全 / 319
- 第五节 关注 JCI 新变化 / 320

参考文献 / 324



第一部分

理论与策略

LILUN YU CELUE



第一章

医院安全文化的范畴研究

第一节 医院安全

2016年3月22日,《中国—世界卫生组织国家合作战略(2016—2020)》在北京签署。该合作战略分析了中国卫生发展与改革的现状与挑战,提出了双方今后5年6个重点合作领域,并期望通过在这些领域的合作,支持健康中国建设规划(2016—2020年)和医改“十三五”规划的实施,为人民提供优质可及的卫生服务。同时,通过中国与世界卫生组织的合作,扩大中国对全球卫生工作的贡献。在提出的6个重点合作领域中,降低重大疾病和公共卫生风险导致的疾病和死亡、提高对食品安全和卫生产品与技术的监管能力等均被提及,这充分表明了世界各国对于安全的重视。作为卫生事业的重要组成部分,医院的安全管理也取得了快速发展。

一、医院安全的概念

(一) 国外概念综述

早在20世纪80年代,国外便已经有了关于医院安全方面的研究。起初,国外在医院安全方面的研究大多集中于患者安全。所谓“患者安全”,是指将卫生保健相关的不必要伤害减少到可接受的最低程度的风险控制过程。1984年,哈佛大学的一项研究发现,在纽约有3.8%的住院病人遇到了医疗安全问题,包括一定程度的伤害、短期伤残、永久性伤残及死亡等。这是对于患者安全的最早研究。之后,美国的科罗拉多州和犹他州两个地区也出现了不同程度的安全问题。其他国家,如英国、澳大利亚等国的安全形势也十分严峻。由患者安全研究引发的医疗安全管理开始慢



慢走入人们的视野，医院安全管理也在各国展开实践。例如，美国于1994年组成了医疗质量咨询委员会，委托美国医学研究院对美国的医疗安全进行研究；2000年，美国卫生部质量研究所（AHRQ）、美国退役军人卫生管理局（VA）、美国医师协会（AMA）、美国患者安全基金会（NPSF）、美国医疗风险管理协会（ASHRM）、美国医疗机构评审联合委员会（JCAHO）、美国医疗安全协会（ISMP）等各级医疗安全事故委员会共同组成的全国医疗质量管理委员会成立，负责评估、鉴定、监测、提高医疗保健质量。

关于医院安全，目前通常有两种内涵：安全医院和医院安全。世界卫生组织（WTO）和泛美卫生组织（PAHO）对“安全医院”的定义是：在自然灾害发生和随后阶段依然能够在自身基础设施之上提供服务并全面运转的医疗机构。具体来说，不同国家又有各自结合实际情况的理解。

1. 德国

德国医院透明管理制度与标准委员会（KTQ）质量认证体系对医院管理的各个方面提出了要求，主要从人员安全、物品安全、运营安全等方面对医院安全管理提出了要求，其中核心标准覆盖了消防、防止患者伤害自己和他人等内容。其体系可以概括为以下几个方面：

（1）人员安全。

人员安全包含员工安全和患者安全。员工安全主要从职业防护、人身财产安全等方面进行规范。患者安全主要从医疗安全、护理安全、医院感染、人身安全等方面做出要求。

（2）物品安全。

物品安全主要包括消防安全、环境保护、药品安全、血液制品安全、设备安全、医疗和非医疗安全紧急事件的预案等。消防安全是KTQ的核心条款，提出了定期检查、演练，以及警惕患者身上存在的潜在危险。

（3）运营安全。

德国医院主要面临临床位过多、效率低下、费用过高、经营状况不良等问题。在全面采取按疾病诊断相关分组（DRG）付费医疗方式后，部分医院因经营不善而面临连年亏损甚至倒闭的风险。因此，德国KTQ标准中对于医院运营安全着墨不少，要求医院投资、流动资金等以成本透明的方式进行资源配置，医院要时刻注意医院运营过程中社会大环境的变化。

2. 美国

美国芝加哥 Advocate Christ Medical Center（ACMC）是 Advocate Health Care（AHC）医疗系统下属的医院之一，也是美国百强医院之一，

该院在医院安全管理方面有着自己的一套运营经验。

(1) 创建安全文化。

该院定位的核心价值是追求安全、质量、服务始终如一，安全居首位。该院承诺通过提供没有伤害的就医体验、优秀的质量管理体系，践行承诺的服务体系，创造患者康复、医生行医、员工工作的安全、舒适的场所。ACMC 的管理层专注于减少患者的非预期伤害，期望至 2020 年严重安全事件发生率为 0。

ACMC 拟定了 6 条员工优秀行为，即安全、响应、尊敬、专业、责任、协作。第一条即安全，要求员工在做任何决定时优先考虑安全。制定员工安全行为规范，要求员工关注细节、耐心沟通、认真思考、有效交接、互相提醒、积极应答。

(2) 管理安全事件。

ACMC 将安全事件定义为导致或可能导致患者或到访者精神或身体伤害、财物丢失的意外事件或不寻常事件。这种意外事件或不寻常事件常常是与患者诊疗常规不符的或到访者不同寻常的体验有关。ACMC 参照美国健康照护促进组织（Health Performance Improvement，简称 HPI）根据安全事件是否作用于患者以及对患者造成伤害的程度，将安全事件分为 3 类：第 1 类是隐患，未作用于患者，错误被检查程序者在偶然情况下制止；第 2 类是前驱安全事件，作用于患者，患者受到轻微的伤害或伤害难以辨别；第 3 类是严重安全事件，作用于患者，患者受到中度、重度伤害，甚至死亡。

(3) 紧急事件指挥系统。

ACMC 设置有紧急事件指挥系统（Hospital Emergency Incident Command System，简称 HEICS），不同紧急事件以不同颜色区分，如蓝色代表医疗紧急事件，红色代表火警等。每一类紧急事件都设有相应应急反应队伍。一旦发生紧急事件，立即拨打紧急电话给应急部门，以广播通知事件代码和发生地点。相关部门或专业应急人员听到广播，立即奔赴现场。以颜色来区分紧急事件，以广播来通知，使紧急事件的传达快速、简洁、明了。紧急事件指挥系统的建立，使 ACMC 突发紧急事件时能够快速反应。

(二) 国内概念综述

1. 医院安全

在我国，安全医院通常是指医院设施运转正常，工作人员面对紧急情况训练有素、从容应对，医院建筑结构安然无恙。而医院安全则包含可能影响到医院患者生命安全、医疗从业人员身心健康的一切不良因素，如患



者安全、护理安全、手术安全、从业人员职业安全、医疗信息安全、设备安全等。和国外医院安全的研究一样,我国对于医院安全的研究也是从医疗安全开始的。例如,谢孝志认为医疗安全是医院工作永远追求的目标;张明月、李江认为医疗安全是医院管理的第一要素,医疗安全是医疗服务质量的前提和最基本要求;胡波、马海燕则认为医院必须建立起一个科学、完整、高质量的医疗安全管理体系,使之能够有效地规范医疗行为、提高医疗质量,从而避免医疗错误、减少医疗纠纷,确保医院医疗工作的健康、稳步、可持续发展。

随着现代化进程的加快以及卫生服务行业的发展,许多学者开始构建新型医院安全管理体系框架,其视线开始从医疗安全领域扩散到信息、管理、服务、设施等各个非医疗领域,其研究涉及医院信息系统、服务设施、安全管理、医疗安全、安全隐患、用药安全、生物安全等众多主题,对医院安全的内涵也有了更新的认知。例如,秦银河认为医院安全涉及政治安全、医疗安全、行政安全、信息安全、资金安全、警卫安全等方面;熊威认为医院安全是一个系统概念,它不仅仅包含传统意义上的医疗安全,也包括由组织、信息、财务、设备、后勤等原因造成的非医疗安全,涉及环境、设施、物料、机械、设备、信息系统安全等要素。世界卫生组织对安全医院的定义为:在软件建设方面能够形成一整套自己的安全文化,包括患者安全、医务人员本身安全、用药安全、手术安全等;在硬件方面,包括供水、供电、供氧等系统的安全,建筑物的安全,在自然灾害(如地震、飓风等特大自然灾害)来临时,也能够运作。另外,有关医院安全管理的研究也开始深入。目前,大多数研究都集中于具体某个安全因素,对于整体概念的解析研究较少。

2. 医院安全相关概念解析

提到医院安全,有两个相关的概念值得研究,即医院安全文化和安全氛围。医院安全文化是指医院组织文化的所有内涵朝着安全推进,同时包括医院内所有员工对待医疗安全的共同态度、信仰和价值取向。医院安全文化可以理解为将希波克拉底的格言——“无损于患者为先”整合到组织的每一个单元,注入每一个操作规范之中,是将“安全”提升到最优先地位的一种行为。医院安全氛围指医院所有人员对于如何看待安全性所具有的共识。与安全文化的概念相比,安全氛围侧重于描述员工对组织具体安全状态的认知,可随着时间和组织环境的变化而变化,反映了安全文化的表面特征。虽然学术界对这两种概念进行过深入对比,但在实际研究中两者却经常交替使用。

3. 医院安全管理

医院安全是医院管理工作的重要内容。各类医院作为一个特殊的公共场所、大量知识密集型产业的工作集中地点，配置有专业价值的固定资产、数量较多的药品和各类医疗器具，人群流动量较大，弱势群体较多，属于重点安全保卫区域。医疗纠纷是广大群众、医疗从业者和新闻报道都关注的热点问题。

医院安全管理是医院管理的重要组成部分，医院安全管理关乎医院生活、生产秩序和人身、医疗安全。因其行业的特殊性，使医院安全管理工作的实施和安全管理制度的制定尤为艰难。近年来，随着医院安全事故的不断发生，以及人们对人身财产安全的愈发重视，医院的安全管理工作也变得愈发重要。完善医院安全管理制度，保障管理制度的顺利实施已成为当前研究的热点和重点。

医院安全管理与其他的专业性管理不同。医疗管理、药品管理、设备管理、后勤管理等仅局限于对医院的某一个方面或某一部分人的管理，安全管理则是对医院一切方面、一切人的管理，还承担着对职工的安全法规、安全知识宣传的任务，这就要求医院的一切部门、一切人员都要为实现医院安全服务协调运作，避免梗阻现象出现。医院安全管理与危险管理也有所不同。危险管理是近代新兴的一门管理学科，指社会经济单位、个人通过对各种危险的认识、损害后果的衡量、危险处置方法的选择和执行，以最小的代价，达到最佳安全效果的经济管理手段。从上述两者内涵的描述可见，危险管理和安全管理既有内在联系，又有所区别。前者侧重于对危险结果的处理，后者则注重于事前防范。医患纠纷对于医院的发展而言是一大威胁，与其将大量的精力放置于医患纠纷的后期处理上，倒不如在医疗过程中去积极地防范各种医患纠纷的产生，这样医患纠纷的数量就会呈现递减趋势，节约医院大量人力、物力和财力的付出，同时也会得到广大患者积极的认可。

（三）文献述评

综上所述，本书认为医院安全是指医院在经营管理过程中通过系统、科学的医院安全管理来保障医务人员和病人在医院活动过程中不受伤害并且通过降低医院风险、减少医疗纠纷来保证自身的良性运转。这个定义主要包括三个方面的内容：第一，医院安全主要是保障医务人员、病人及其他人在医院活动的过程中不受伤害，保障医院自身的良性运转。第二，医院安全既包括医院的医疗安全，也包括组织、信息、财务、设备、后勤等原因造成的非医疗安全。第三，医院安全管理是需要一定的系统、科学的



措施来完成的，它不是对医院安全各要素的单独管控，而是将其放在系统的环境之下进行综合管理；它不仅仅是事中的处理机制，还包括事前的预防和事后的反馈调整机制。

医院安全工作可以从以下几个方面着手：第一，树立安全意识。面对医学快速发展，医疗卫生法制建设相对滞后，城市大医院医疗供需矛盾突出，院内各类机构复杂、人员众多，医院周边环境复杂等情况，在工作中，一是要树立科学发展意识，二是要树立预控管理意识，三是要树立安全文化意识，四是要树立法律责任意识。第二，落实医院安全主体责任，创建安全管理工作体系。一是要筑牢安全管理工作责任体系，二是要完善医院安全制度建设体系，三是要健全代表医院安全追求的价值体系，四是要不断强化和优化安全管理的运行体系。第三，创新安全管理机制。一是要强化安全教育培训机制，二是要建立讨论沟通和相互交流机制，三是要完善监督、检查及考核机制，四是要规范社会协调及矛盾化解机制。第四，利用各种载体加强安全管理工作。针对医院部分员工安全意识淡薄、医院安保队伍建设薄弱及与公安机关等部门配合缺位等问题，通过有效利用强化安全管理所需的组织载体、物质载体和沟通载体，整合各方资源，形成安全管理工作的合力。一是要增强全员安全意识，二是要建立协调互动的联防制度，三是要建立无障碍的安全问题主动报告系统，四是要拓宽沟通渠道。

二、医院安全的主要内容

（一）按主体分类

1. 患者安全

保障患者安全是医院一切工作的重中之重。安全文化是个人和集体的价值观、态度、能力和行为方式的综合产物，是安全价值观和安全行为准则的总和。因此，为了预防各类安全事故的发生，除了重视人的安全知识、安全技能、安全意识以外，还应充分认识和重视人的文化，即观念、态度、品行、伦理、道德、修养等人文因素和背景，从人的基本素质出发，构建患者安全文化建设的思路、策略，进行系统的安全文化建设，从而保障患者安全。

（1）国外患者安全领域进展状况。

2004年，世界卫生组织宣布正式成立“世界患者安全联盟”，目的是呼吁各成员、民间组织、专家、医疗工作者共同合作努力，建立和完善患者安全管理体系。在美国等发达国家均已建立了由政府部门主导、专业机